

経営活動の循環性、回転性、常規性と 経営の持続性

坂 口 幹 生

- 一、経営における構造理論と活動理論
- 二、三つの過程としての経営活動
- 三、近代経営の本質とその持続性
- 四、近代経営の持続性を支える諸条件

一

経営経済学の認識対象は云うまでもなく経営ないしは経営経済であるが、この経営ないしは経営経済の実体を理論的に考察するに当って、従来の経営経済学にはおよそ異った二つの観方、したがって理論が成立してきたように思われる。すなわちその一つは静態理論とも云うべきものであり、他は動態理論とも称すべきものがこれである。

ここに静態理論とは経営を以て一つのスタチックな構造体とみ、構造聯関的にその組立の正しき在り方を吟味してゆかうとする理論である。勿論こうした静態理論の中には必ずしも「構造」と云う概念を中心として経営を分析してゆくこうとする理論ばかりではなく、制度概念を中心として経営を分析してゆくこうとする観方もありうる。近時わが国経営学界の一部において、さかんに研究されているヴェブレン、コモンズ、ワイツスラーなどの制度経営学がこれであ

る。また經營を以て基本的には一つの組織体となし、組織概念を中核として經營を分析してゆこうとする立場もありうる。今日わが国の經營學界にも広く読まれるに至ったチェスター・バーナードの「經營者機能論」の中に展開せられてゐる理論がすなわちそれであり、わが国でも馬場敬治博士などが、つとにこの立場をとってゐられることは一般に周知のごとくである。

しかしながら經營を以て構造的なものとみるにせよ、制度的なものとみるにせよ、あるいは組織的なものとみるにせよ、これらの理論がすべて經營の靜態理論であると云う根本においては一致してゐるものと云わねばならない。勿論これら諸論の中にもたとえそれが基本的には靜態觀をとつてゐるにせよ、經營活動の現實を無視することはできずこうした經營の活動をいかにその理論体系の中にとり入れてゆくかについて苦慮してゐるものもないではないが、いまだその間の關係については適切な分析と説明がなされてゐないように思われる。

これに対し經營の動態理論と云うのは經營を以てダイナミックな活動の統一体とみ、構造聯關的にはなく、作用聯關的に經營の働き方を問うてゆこうとする理論である。動態理論は今日までのところ左程色々の學説が現われてゐるわけではないが、シュマーレンバッハ・リーガーなど独乙經營經濟學において、經營を以て個別資本循環の過程、価値の流れとみ、価値關聯的に經營のダイナミックな実体を分析してゆこうとしてゐるのがその最も典型的なものであると云えよう。また周知のごとくアメリカ經營學の諸文獻にはしばしば Rules of action (行動の原理)なる言葉が用ゐられ、經營學の目標はこの行動、活動の原理を科學的に発見、確立するにあるとされてゐるが、こうした考方の根底にはやはり經營を以て実践的な活動の統一体なりとする動態觀が潜んでゐるものと考えられる。

以上のごとく従来の經營學の理論には、これを大別しておよそ二つの觀方が存在してゐたのであるが、しかし私見を以てすれば經營のスタチックな構造とダイナミックな活動とは決して切り離して理解さるべきものではなく、従つて經營學においてはこの二つの理論を併せてその体系中に包摂するものでなければならぬと考える。けだし經營における諸活動も、それは決して無秩序、偶発的なものではなく、そこには持続性と反復性と統一性がなければならぬのであるが、かかる經營活動の持続性、反復性、統一性を保障してゐる重大な基盤の一つこそ實に經營構造に外な

らないからである。勿論後述するごとく今日経営活動の持続性、反復性、統一性を保障しているものは単に経営構造のみではない。しかし経営活動の持続性、反復性、統一性を保障している重要な基盤の一つが経営構造であることは明確にこれを認識せねばならない。

またこれを逆に経営構造と経営活動との関係についてみて、経営構造は一方において経営諸活動の持続性、反復性、統一性を基礎づけているものでありながら、他方においては結局この経営活動によって規制せられ、改変せられてゆくものである。一般的に云ってものの機能や活動の仕方はそのものの構造を次第に変化発展せしめてゆくものと云えるからである。今このことはわれわれが現実的に経営の実体を観察するとき、その経営活動の種類すなわち業種のいかによっていかにその経営の規模や組織が異っているか、また同一もしくは同種の経営にあってもその操業度のいかによっていかに規模、構造が変化してゆか、容易に看取できるところである。勿論こうした経営活動の経営構造への働きかけは決して短時間の中にはみられないものであり、相当長期に亘ってのみ初めて現われる作用である。われわれが前言において「結局」と云う言葉を用いたのもこれがためである。

かくて経営における構造と活動とは決して切り離して理解さるべきものではなく、経営学の体系にはこの構造理論と活動理論とが相互の関聯性においてとりあげられなければならないものと考えられる。しかししていわゆる経営管理とは所詮この構造と活動との合目的々、合理的指揮統制に外ならないのである。近時わが国の経営学界においても一頃のごとき実践的な管理論より脱却して経営管理そのものの意義なり本質なりが理論的に吟味せられる傾向にあり、その際経営管理の対象として種々なるものがあげられつつあるのであるが、私見を以てするならば経営管理のそれぞれの種類は結局この構造管理と活動管理の二大系流の中に注ぎ込ましめねばならないものであり、やがてそれが全体管理、総合管理の体系を組立ててゆくものと考えている。かかる意味においてわれわれはトーマスがその経営管理の対象を単に経営活動のみに限定している一側面観には同意しがたい。(註1)

さて以上のごとき考方からしてわれわれは別の機会において、経営構造論の体系化を積極的に試みるところがあつた。(註2) そしてその際われわれは次の二点を強調することを主眼とした。すなわちまず第一には経営と云う一

つの実体は観点を異にすることによって、価値構造的なもの、技術構造的なもの、社会構造的なものの三つとして把握することができる。そして第二にはこれら三つの構造はそれ自体として基本的にはそれぞれ異質的なものを有しながら、結局は一つの經營經濟の下位概念、一側面概念として、主体的に存在する具体的、現実的な經營經濟の下に「經濟的に」統合さるべきものであると云うことであつた。

何故ならばまず第一にわれわれの考えている經營とは決して組織体一般ではなく、あくまでも生産と分配によって組織体それ自体の欲求と充足の持続的調和をはかることを究極目的とする經濟組織体であり、この經濟目的を達成するために今日の經營經濟は技術構造や社会構造や価値構造をその下に包摂せずしては一日といへども成立しがたいものとみることができからである。しかも第二にわれわれの考えている構造とはたとえば國民經濟構造や産業構造のごとく客觀的に成立したものではなく、主体的な經營經濟がその存立目的を達成するため意識的、計画的、目的的に作りあげたものであり、かかる合目的作為性においてこれら三つの構造は經營經濟的に統合されているものと考えうるからである。われわれはここでは価値構造的なものさえも直ちに經濟的なものであるとは考えていない。

かくしてわれわれに残されたもう一つの課題は經營における活動理論をいかに体系すけてゆくかと云うことであるが、本稿においてはこの活動理論のうち最も重要な部分の一つとしてとりあげられねばならない問題を考察することとした。

二

(一) 価値活動の循環性

あらためて指摘するまでもなく、經營日常の現実態を直視するときそこにわれわれがただちに看取できることは經營には千差万別、各種各様の活動が繰返し行われていると云うことである。しかしてこれらの諸活動はいずれも經營目的達成のための活動であり、かかる活動なくしては經營は一日といへども存立し難いと云う意味において、經營こそは正にかかる諸活動のダイナミックな統一体であるとみることができるのである。

しかるに今かくのごとき各種各様の経営諸活動を特定の観点より照破するとき、その全体は相互に結付いた特定の過程として把握されてくる。しからばかくのごとき特定の観点とは何であるか、それはさきにわれわれが経営構造を分析する際に用いたと同じ貨幣価値的観点と、目的に対する手段すなわち技術的観点と、もう一つは主体的な人間と人間との交渉関係と云う社会的関係がすなわちこれである。しかしこれらそれぞれに異なる三つの観点より経営活動を照破するときそれらの諸活動は全体として価値過程、技術過程、社会過程と云う三つの姿において把握されてくるのである。勿論ここで経営諸活動がこれら三つの異なる過程として把握されると云っても、経営活動にこれら異なる三つの種類があつて、それが並列的に独立して存在すると云うのではない。存在するものはたゞ全体として結合している個々具体的な経営諸活動そのものだけなのであるが、価値活動、技術活動、社会活動は云わばそれを三つの側面においてとらえたにすぎないものである。

まず価値過程としての経営活動について考察しよう。あらためて云うまでもなく今日の経営は貨幣経済制度の上に成立しているものである。従つて経営が組織体それ自体としての欲求と充足の持続的調和をはかつてゆくためには決して物量的なそれによつてではなく貨幣価値を媒介としてその経済の秩序を維持してゆかなければならないことは当然である。しかし今この経営の経済生活の出発点をなし、枢軸となつてゐるものは貨幣資本であるが、この貨幣資本はもとと抽象的な貨幣価値額であつてそのまゝの形態においては経営の経済生活を具体的に実現してゆくことはできない。かくてこの貨幣資本はやがて生産資本となり、商品資本となり、また再び貨幣資本となつて具体的に機能してゆくのであるが、かかる転化の過程こそ経営の価値活動に外ならないのである。

すなわち経営の価値活動には、まず第一に調達活動がある。創設資本の募集活動とか、追加資本の借入活動とかがこれである。創設資本の募集活動にすでに資本が機能していると云うのは一見前後撞着のようであるが、この場合は前借資本として具体的には労働力、消耗品などの形をとつて活動するのである。第二にはかくして調達せられた貨幣資本が原材料、機械、設備、労働力など、いわゆる生産資本に転化する過程において営まれる購入活動がある。

シユラムなどは以上第一、第二の活動を一括して調達活動と呼んでゐるが、ここでは一応わけて考えた方がよい。

うに思われる。第三には購入せられた生産資本が費消せられて、より大なる価値を含んだ商品が生産せられてゆく過程に起きる活動すなわち生産活動がある。第四にはかくして生産せられた商品が販売せられ再び貨幣資本に転化する過程におきる活動、すなわち販売活動がある。これによって商品中に含まれた原価価値は勿論のこと生産された余剰価値部分がリプライズされることは云うまでもない。第五には経営成果確定の活動がある。

前述のごとく経営資本が具体的な機能形態をとって活動すると、いかなる活動でもそれは結局、費用の発生か収益の発生となって帰着する。しかるに今日一般の経営はゴーイング・エンサーンとして継続的に営まれているのであり、費用および収益の発生はこの過程のいたるところに引起されているのであるから、経営価値活動の結果を期間的に区切って総括的に計算確定する活動が必要となってくる。そして最後にはかく計算確定せられた経営成果の一部は分配分として経営外に放出し、一部は社内留保として元入資本の回收分とともに再び貨幣資本に還元する処分活動が必要となってくる。

さて以上のごとく経営には千差万別、各種の活動が営まれているのであるが、しかしこれらの諸活動を貨幣価値關聯的に特定の観点より觀察するとき、それらは以上のごとき種類の価値活動として把握されてくるのである。

しかるに経営における活動理論にとってここに最も重視しなければならない一つの問題がある。それはこれら各種の価値活動がそれぞれにおいては持続的、反覆的に繰返されながら、全体としては前後に相連關し一つの循環過程を形成していると云うことである。われわれは通例にならって今これを経営における「価値活動の循環性」と云うことができる。しからばかかる価値活動の循環性は近代経営にとっては一体いかなる意味を有するものであるか、今この問題に答える前にわれわれはさらに経営における技術活動の過程を考察しなければならぬ。

(二) 技術活動の回轉性

技術とか技術的と云う概念については従来學者間に色々の解釈がなされているが、われわれはここでは簡単に技術とは目的に対する手段と云う解釈をとっておこう、この手段性の観点から経営における諸活動を觀察した場合、そこ

に描き出されてくるのが経営活動の技術過程、ないしは技術過程としての経営活動の問題である。従つてわれわれの考えている技術活動と云うのは決して一部の学者が考えているような物的、機械的な生産技術過程ではなく、もっと広い意味のものであることは云うまでもない。

さてかくのごとき意味における技術的観点より経営諸活動を眺めるとき、これらの諸活動はそれが経営活動であると言う意味においてすでに手段的性格を負わされていると云つてもよい。何故ならば経営にとつては一切の活動は、経営目的達成のための手段であるからである。しかるにかくのごとくそれ自体がすでに手段的意義を負んでいる各種各様の経営活動も、それらをつぶさに観察するならばその相互間においても手段的連関性が見出されるのである。たとえば前述せるいわゆる「過程的機能」活動、すなわち調達活動、生産活動、販売活動、成果確定活動、処分分配活動についてみるならば、調達活動の行われるのは生産活動を営むための準備であり手段としてである。また生産活動が行われるのはそれによって製造された製品を販売するためにつくる活動であり、販売活動が行われるのは販売製品の中に含まれている費消価値および余剰価値を実現し、確定計算するためであり、確定計算をする活動はかくして得られた結果を処分、分配するためであり、処分、分配の活動はこれによって経営を維持し、再び事業活動を開始するための活動である。かくて前の活動は必ず後の活動の手段として、全体が手段性において連関し一つの過程を形成しているのである。

またこれをいわゆる「管理機能」活動、すなわち管理活動について考えてみても同じことが観察されるのである。云うまでもなく管理活動はもともと労働者の実行活動を管理するため、それより分離発展したものであり、その遂行過程の分析は学者によって色々に分けられているのであるが、まず一般的には実行活動の計画をたてる活動、実行活動を指導調整する活動、実行活動の結果を判定評価する活動の三つとして考えることができるであらう。しかもこれら計画活動、指導調整活動、評価活動の間には、やはり手段性の連関がみられるのであつて、指導調整活動は計画活動を手段とし計画活動のたてた計画を基礎として指導調整を行うものである。また判定評価活動は実行活動の結果を判定評価するのであるが、この結果が招来されてくるのは一つに指導調整活動の巧拙、合理不合理によって左右され

てくるのであるから指導調整活動なくしては現実的には判定評価活動も成立し難いものとみることが出来る。さらにこの判定評価活動はそれによって実行活動の結果を評価するとともに、その評価の過程によってえられた資料が手段として再び第二回目の計画活動の基礎となつてゆくことは云うまでもない。勿論第二回目の計画活動が行われるに当つては、広く経営内外の未来的情勢変化を考慮に入れなければならないであらう。しかしその際といえどもなお過去の実行活動の判定評価が重大な要素として計画活動に考慮されてくることは云うまでもない。

以上のごとく経営における諸活動は、それがいかに千差万別のものであつても一度これを手段性の観点より照破するならば、そのいずれもがこの手段性において前後に連関し、一つの手段的過程を形成していることが発見されるのである。はたしてしからば近代経営においては何故かくのごとく一切の諸活動が手段性において相連関しているのであらうか。それは別の機会においてわれわれが経営の技術構造を分析した際指摘したところの合理主義原理と同じ原理がここでも働いているからである。すなわち合理的な態度と云うものは元來單に目的のみに着目せず常にその目的をいかに実現するかと云う手段に着目するのである。しかもこの手段も一個の目的に対しては一個の手段を考えると云うがごとき單純なものではなく、この手段を実現するためにさらに他の手段を考え、この他の手段を実現するためにさらにさらに他の手段を考えると云う風に、常に問題を掘り下げ、そしてこの手段の全過程を通じて最初に掲げた目的を結局はより確實、合理的に実現してゆくと云う方向をとつてゆくものであるからである。近世合理主義の所産たる近代経営において、この合理主義原則が作用していない筈はなく、あらゆる経営諸活動が手段性において連関し、全体が一つの大きな過程を形成していることはまことに当然のことであると云わねばならない。

しかるに技術過程としての経営活動を考察するに當つて、ここにわれわれが注意しなければならない一つの重要な問題がある。それは元來手段と云うものは目的に対する手段であり、目的を前提とせずしては手段は考えられないのであるから、前述のごとく経営諸活動が手段的に相連関していると云うことは、これを裏替えしにしてみれば實は目的々には相連関していると云うことである。すなわちある一つの経営活動はそれをより下位の経営活動よりみればその目標、目的となつてゐるものであるが、より上位の経営活動よりみればその手段たる意味を負つてゐるものであ

る。

かくて経営活動はかかる二重的性格においてすべてが發展的、進行的に相連関し全体が一つの大きな目的と手段の相交錯して進展する過程を形成している。換言するならばある一つの手段活動が成就されるならば、その手段活動に關する限りでの自らの直接目的は実現されたのであるが、より上位の経営活動はこの実現された目的を手段として自らの直接目的を実現し、さらにより上位の経営活動はこの実現された目的をさらに手段としてより高い自らの目的を実現してゆくと言うように發展、進行し、その過程の中に自らたえず経営究極の目的が達成されてゆくのである。

いまこのことを前述せるいわゆる過程的な機能活動について考えるならば、調達活動が成就されたと言ふことは一応それ自体の目的が実現されたことを意味するが、より上位の生産活動はこの実現された調達活動の目的（準備目的）を手段としてそれ自らの生産と言ふ直接目的を実現し、さらにより上位の販売活動はこの実現された生産目的を手段として自ら販売目的を実現してゆく、かくて最後に経営成果の処分、分配活動は実現された計算目的を手段として自らの処分、分配活動の目的を実現するのであるが、処分、分配活動がかくして自らの活動目的を実現すればこの処分分配されたものを手段としてさらに第二回目の調達活動が開始されてゆくのである。またこれをいわゆる管理的機能の活動について考えてみても、計画活動が成就すれば一応の計画活動の目的は実現されたのであるが、指導調整活動はこの実現された計画目的を基準とし手段として実践的に経営執行活動をコントロールしてゆく、こうしてこの指導調整活動が経営管理的に自らの直接目的を実現すればこれを資料とし手段として判定、評価活動が行われ、この判定評価活動の直接目的、結果を手段としてさらに第二回目の計画樹立活動が開始され、かかるたえざる経営活動反覆過程の中におのずから経営究極の目的が実現されてゆくのである。われわれはいまこれを技術過程としての経営活動の回転性と呼ぶことができる。

かつてR・T・リヴィングストンはその著「経営管理工学」の中で Cycle of enterprise と云うことを論じ、その際、経営活動の全体を意志決定活動、計画活動、準備活動、作業活動、評価活動の五つに分類し、経営においてはたえずこの五つの活動が反覆的に繰返されてゆくものであることを指摘しているのであるが（註3）その構想すると

ころはわれわれの主張に近いものと云つてよい。ただし彼における「経営活動の回転性」はわれわれが云うごとく技術過程として目的と手段の連関性において捉えられているものではなく、人間行為の一般論から出発して経営行為、活動の分析におよんでいるのであるから、意志決定活動や執行活動がその回転性の連鎖の一環として入っていることを注意しなければならない。われわれにおいてはそもそもその出発点において経営活動の一切は経営究極の目的を達成するための手段活動であると言ふ前提から出発し、この手段の世界における回転性を分析しているのであるから経営究極の目的従つてはまたその決定活動は一応この回転性の過程から埒外に指定され、むしろかかる回転性の全過程を通じてたえず実現されてゆくものと考えられている。

三 社会活動の常規性

次には社会過程としての経営活動であるが、経営は物的な諸要素によつて媒介せられている多数の人間の協働から成立しているものであるから、経営活動の一切は所詮、かかる主体的な人間によつて担いあげられている活動とみることができ。経営が學者によつて屢々労働力の組織体とか、協働体とかの規定をうけるものもこれがためである。しかるに経営活動の一切が結局は主体な人間によつて担いあげられているものとみるにしても、それは決して各人が恣意的にその欲するところに従つて活動しているものとみることができない。それらはすべて経営究極の目的に向つて秩序的、統一的行われるとともに、また相互に相関聯し、協力し合つて行われているものである。

しからばこの場合、経営を構成する各人の活動をしてかくのごとく秩序的、協働的にそれを行わしめる紐帯となつていゝものは何であるか、それはさきにわれわれが経営の社会構造を分析するに當つて詳述せるところ、(註4)その経営特有の行為、思维、感情の様式に外ならない。けだしかくのごとき行為、思维、感情の様式こそは集団社会成立の契機をなすものであり、デュルケイムの特に強調せるところ、かかる様式こそは集団社会の構成員に対しては外在的なものとして一種特有の強制力、拘束力を以て臨んでくるものであるからである。社会過程としての経営活動とは所詮かくのごとき行為、思维、感情の様式関聯的に経営諸活動を觀察した場合、そこに把握されてくる一つのダイ

ナミックな経営活動の態様に外ならない。

しからばかくのごとく行為、思惟、感情の様式關聯的に経営諸活動を觀察した場合、実態的にそこに把握されてくるものは何であるか、この場合この問題に対する解答は、行為、思惟、感情の様式の中そのいずれをとるかによって自ら異ってくるであろう。今日経営におけるかかる様式にはきわめて種々様々のものがあるからである。たとえばこの際われわれが行為の様式それもその中での機能の様式のみをとってそれとの關聯において経営諸活動を觀察するならば、それらは経営内における社会分業的活動として把握されてくるであろうし、またこの様式を権限と責任の様式に求めるならば、そこには経営一切の活動が命令と服従と報告の過程として把握されてくるであろう。経営諸活動はそれが何人によって担当実践せられているにしてもすべては經濟性との關聯において遂行せられているものとみるならば、それは経営における思惟の様式に係わらしめて経営諸活動を社会過程的に把握していることを意味するものに外ならない。

さて経営における諸活動はかくのごとく行為、思惟、感情の様式中そのいずれを選択するかに従って実態的にいろいろの社会過程的な活動として觀察されてくるのであるが、しかしそのいずれの場合たるとを問わず、ここに共通してそれらの諸活動に顕現している一つの特徴がある。それはこれらの諸活動がその個々については実態的にいかに様々に行われていようと、それはそれとして絶えず常規的に繰返し行われていると云うことである。けだし社会過程としての経営活動に働いているものは常に一定の様式の強制力、拘束力であり、この様式の命ずるところに従わないような活動は所詮非集团社会的、従つては非経営社会的な活動として批難され、やがては排除されてゆく運命を担わされていくからである。

周知のごとく近代経営においてはその機能が膨大化すればするほど、また高度化すればするほど、それはますます部分的に細かい機能活動に分化され、その分化された範囲内においてますますルーチナイズドされてゆく傾向を持っている。しかししていまこの傾向は経営合理化の観点よりするならばそれによって分業の原理の持つ長所をますます経営活動に發揮せしめ能率を増進せしめてゆく意味から發したものに外ならないが、しかし観点をかえてこの事実を社

会学的に観察するならば、それは経営機能の高度化に伴いそれをますます科学的に分析し、そこに一定の行為の様式を合目的々に形成し、この行為様式の強制力によって経営諸活動を益々常規化してゆくことを意味するものと理解してよい。

勿論近代経営における常規化の傾向はいわゆる「例外原理」と表裏をなすものであり、また常規化される活動は比較的執行活動の領域に多くして常規化されない部分はそれだけ管理活動として残存し、ここでは臨機応変、つぶさにあらゆる状況を判断してその都度決定しなければならぬ活動が多分に存することは否定できない。しかしながら、かくのごとき「例外活動」の意味するところはその行為様式としてのプロセデューが例外的であると云うにすぎないのであって、その思维様式においては常に経済性に拘束されているのであるから、ここでも思维的にはやはり一つの常規性が存するものとみななければならない。

以上のごとく今日の経営諸活動はこれを社会学的に観察すればいずれも何等かの様式に従って常規化されており、決してその活動の担当者が恣意的にこれを行うことが許されないようになってゐる。われわれはこれを社会過程としての経営活動の常規性と呼ぶことができる。

三

さて以上われわれは経営活動を相異なる三つの観点より考察し、価値過程としての経営活動には循環性が、技術過程としての経営活動には回転性が、そして社会過程としての経営活動には常規性が存在することを知った。しからば近代経営における諸活動には何故かくのごとき特性が明確に存在し、そしてそれはまた近代経営にとっていかなる意義を有するものであるうか。しかるに今この問題に答えるためにはわれわれはここで一応経営そのものの本質について明確にしておかなければならない。

経営そのものの本質についてはすでに別の機会において詳述せるところ、われわれはこれを以て「経済性の指導原理の下に生産と分配の機能を継続的に遂行することによってそれ自体の存立——維持と発展とをたえず持続的に実現して

ゆく自主自律的な経済組織体である」と解している。いまこの経営の本質をここであらためて詳述することはその場でないから、ここでの問題解明に関連して必要な限りでの要点を指摘するにとどめるが、経営の本質を構成する属性の中その最も重要なものの一つが持続的・反覆的な生産の組織体たる点に存することについては今日一般に異論はないところである。

けだし経営が経営としてはじめて成立した端緒は、それまで家族経済内において消費経済と混然と結付いていた生産経済が、貨幣的收益の持続的な獲得のための手段として分離した時に初まったものであることは否定できないからである。持続的な貨幣收益獲得のためにはその手段としての生産もまた持続的に遂行されてゆかなければならないことは云うまでもない。この生産のための組織体が経営として成立したのである。

しかるに家業経済的段階にあってはこの経営的生産に参加する人々はほとんどすべてが経営主と血縁的に連り、所有を同じうして消費経済生活を営む家族であったから、ここでは厳密な意味における分配の問題は起らなかった。けだし経済的な意味における配分とは生産に参加した者たちにその貢献の度合に応じて生産成果を配分すること、すなわち生産成果を私有的に帰属せしめることであり、私的所有権の独立性のない、共有的、共同的生活者の間には真の意味における分配は成立しがたいからである。従って家業経済的段階にあっては経営は持続的な生産の組織体ではあっても、いまだなお分配の組織体であると云うことはできなかった。ここでは分配の問題は云わば家族的な消費生活の有機的緊密性によって打ちけられていたのである。

しかるにこの家業経済的経営が企業者の収奪的な企業経済的経営を経て、自主自律的な組織それ自体としての近代経営にまで発展し、ますます大規模化するに至るや、ここでの経営的生産に参加するものは、今や単に家族的な労働者ではなく、所有を別にし、消費生活を異にする多数の独立労働者が加わってきたのである。バーナードも云うごとく彼等は自ら個人の立場において生産するよりも、経営と云う一つの大きな組織体に結付くことの方が、より自らの生産力を大きく發揮しえられ、従ってはまだ彼等の消費生活の内容をより豊かにすることができると考えるからこそ、この経営的生産に参加するようになったのである。しかしこれを経営それ自体の立場よりみるならば、近代経営はこ

れら多数の独立所有の労働者が經營的生産に参加しておればこそ、よくその大をなしているものであり、従つてこれら多数の労働者の参加を持続的に維持するためにも、またその生産力を積極的に伸長、發揮せしめるためにも常に生産成果の分配を公正且つ持続的に実現してゆかなければならなくなっているのである。勿論生産成果の分配と云うことをより低い次元において直視するならば、經營それ自体の受取るべき分配分と經營的生産に参加したものの受取るべき部分との割合には今日の經營技術の發達の水準を以てしては到底そこに明確なる科学的基準を見出すことはできず自然両者の間に力による分配分の抗争が存在することは否定できないであらう。

しかしながらかくのごとき分配抗争に終始する限りにおいては經營それ自体の存立もついに重大なる危機に遭遇せざるをえないことはいまや現實の事實が幾多これを実証するところである。かくて近代經營においては生産成果の分配抗争と云うより低い次元より脱却して經營政策的にもまた經營実態的にも漸次生産成果のより公正かつ持続的な分配に移りつつある事實を認めなければならない。經營的分配の問題は單なる經營倫理の問題でなく經營存立のための論理の問題として次第に高く自覺されつつあるからである。

以上のごとく考えてくるならば、近代經營の本質は單にそれが生産の組織体たる屬性にのみ存するのではなく、同時にまた、分配の組織体たる点にも存することを認識しなければならないとともに、かかる生産や分配は經營にとつては單に一回切りのものではなく、持続的、反覆的にそれが繰返され、經營的に営まれていることを知らねばならぬ。

はたしてしからば近代經營においては何故かくのごとく生産と分配とが持続的、反覆的に行われているのであらうか。この点に関し従来の經營學理論において、一般的に教えるところに従えば、分配の問題はともかく、經營は本来社会のために財貨もしくは用役を生産することをその職分とするが故にかかる究極目的を実現するためにこそ、たえず生産を續けてゆくのであると説かれてきた。しかしながら經營の負うている社会的職分はこれを全然無視することはできないにしても、現在のごとき私企業体制、自由主義經濟制度の下において、經營ははたしてかくのごとき社会的職分を究極目的としてその生産を續けているのであらうか、われわれはかかる説明の仕方に対してはむしろ重大な

る疑問をいだかざるをえない。積極的に云うならば社会主義経済体制の下においてならいざ知らず、私企業体制の下においては経営はもっと私経済的な、個別経済的な目的追求のために生産をたえず続けているものと理解した方が、少くとも経営学の理論としてはより妥当するのではないかと考えるのである。われわれは社会的職分と云う美名の下に私企業体制下における経営を仮想的な下僕たらしめてはならない。

かくしてこのような私経済的な考方からして経営の究極目的を求めた場合通常そこに掲げられてくるものは利潤の追求、余剰価値の生産と云う究極目的である。そして経営はこの利潤の追求をそれ本来の目的とするか、あるいは少くとも究極においてはそれに奉仕することを使命とするものであるから、そのためにこそ日常たえず生産を持続的、反覆的に繰返し行っているものであると説く考方である。しかしながらこのような説においては経営目的は一応私経済的なものに切替えられ、しかも経営それ自体の利潤と云うように経営目的が組織それ自体の目的に置かれてきているとは云え、なおわれわれの抱懐する経営の本質観とは可成り距りのあることを指摘せねばならない。勿論今日の経営はそのすべてが貨幣経済制度の上に存立しているものであるから、いかなる経営といえどもその生産成果はすべて貨幣価値の形においてとらえられ、営利経営は勿論のこと、いわゆる補償経営においてさえも何等かの形において余剰価値の残存保留を企画しなければならぬであろう。しかしながらかかる経営の本質観においては余剰価値の獲得そのものに究極目的がおかれ、そこで問題がそのままに停止されている。重要なことはここでさらに経営は何故かくのごとき余剰価値の獲得をたえず企画し、それ故にこそまた生産を続けているのであるかと云う問題へのより深い掘下げである。

この時われわれの脳裡に直ちにひらめいてくるものは経営構成員、より広くは経営的生産に貢献した人々の福利、利益と云う考えである。すなわち経営はこれらの経営貢献者にその余剰価値を分配し、彼等の福利に奉仕するためたえず生産を続け余剰価値の獲得を続行しているのであると云う考方である。これはさきにのべた社会公共の利益、国民経済的な福利と云うことにおいていた経営の目的観を、まさに経営社会の利益、経営経済的な福利と云うことに置替えた考方である。しかしこのような経営目的観においては経営的分配理論の重要な礎石を準備しているもの

とは云え、なお経営を以て経営構成員、ないしは経営貢献者の利益のために奉仕する単なる手段と考え、経営それ自体の重大な主体性を忘却していると云う点においてにわかに組することができないものと云わねばならない。

以上のごとく考えてくるならば、今日経営の究極目的とするところはむしろ組織それ自体としての自ら存立——維持と発展にあるものと考えられなければならない。今日の経営が何等かの意味において余剰価値、余剰収益の獲得をたえず企てているのも、一部はこれを社内留保することによって直接的にその設備、機構を増強し、一部はこれを経営的生産に貢献する者たちに分配することによって、云わば間接的に組織それ自体としての生活力を高め、経営の維持、発展をはからんとする目的意図に出ているものと解さなければならぬ。生産成果を分配し、貢献者の福利を増進することそのことが究極的な経営目的をなしているのではなく、かかる貢献者の欲求するところを組織体としての経営それ自体の欲求として内に包摂し、この貢献者の欲求を充足することを通じて、究極的には経営自らの欲求、維持と発展と云う目的を実現しているものとみなければならぬ。逆に云うならば、かかる究極目的のためにこそ経営はたえず余剰価値の獲得につとめ、そしてこの余剰価値獲得のために持続的、反復的に日常の生産活動を続けているのである。

いまこのように経営の究極目的を組織としてのそれ自体の維持発展と云う点に求めんとするわれわれの理解は従来の経営学の通説的な理解からすれば全く逆の立場にたっていることを知らねばならない。何故なれば従来の通説は経営究極の目的を給付生産ないしは余剰価値獲得そのものに置き、それがための手段的な場としての経営を考えていたのに対し、われわれの理解にあつてはむしろ組織体としての経営それ自体の維持、発展を究極目的と考え、給付生産や余剰価値の獲得はかえってこれがための手段、手段活動として考えているからである。

けだし一般に組織と云うものはそれが作られた最初においては何人かの、あるいは何等かの外在目的のために存在し又その意義を発揮しているものであるが、その後この組織がそれ自体として次第に制度化し、構造を持つようになる。この制度や構造がかえって固定化し容易にこれを改変、破却することはできなくなり、たとえばその組織が最初の創設者の意図した目的とはかなりかけ離れた存在となつてしまつても、組織そのものは次第に自主自律化し、それ自

体としての存立——維持と發展をはかつてゆくようなものに進化する性質を持っているからである。發達史的に云つて經營もその原初的な存在においてはそれを創設した家業主あるいは企業者の利潤獲得の場としてこの獲得をこそ經營はそれ自らの目的としていたのであるが、近代經營においてはいわゆる資本と經營の分離の結果、經營組織はますます自主自律化し、余剩価値獲得のごときもかえって組織体としての經營そのものを維持し發展せしめてゆくための手段として遂行されると云う風に目的転換をきたしているのである。

四

さて以上われわれは前節において經營ことに近代經營は組織としてのそれ自体の維持、發展すなわち存立を確保してゆくことを究極目的としてゐる組織体であることを明かにした。存立とか持続と云うことは単に現在のな一点にあることではなく、時間的に云えばそれは過去の經營活動の集約結果たる現在を、いろいろ重要な点においてそれと全く異なる未来の目的実現の狀態え、たえず方向づけ統制してゆくと云うダイナミックな在り方を意味するものであり、またこれを空間的に云えば単に個體經濟としての実体を具備していると云うがごとき單純なものではなく、經營内外のあらゆる狀況 (Situation) との関係において内延的、外延的な拡がりや深さを持つた存在の仕方をとっていることを意味するものである。勿論タルコット・パーソンズも規定するごとく (註5) この内外の狀況には二つのものが考えられる。すなわちその一つは經營がそれに対して全く支配權を有せず、ただ与えられたものとしてそれに対応してゆく以外には途のない狀況、すなわち經濟學者のしばしば指摘する所与件、与件 (Conditions) と稱するもの、もう一つは經營がその究極目的との關聯においてそれを合目的々、合理的に変更したり、あるいは變化することを防止したりすることのできる狀況、すなわち、手段 (Means) または所作件と稱しうるものとの二つがあることは云うまでもない。しかしいずれにしても經營はこれらの所与件や所作件との複雑なる關係においてその存立、持続を実現してゆく一つの組織体たる点にその特質の存することはいまや明白である。

しからば本質的にこのような特質を有する經營の存立性、持続性を支えているより現実、具体的な諸条件とは一体

いかなるものなのであろうか。問題をこのようにより具体的に掘り下げようとする場合、われわれがここで注意しなければならぬことは、そのような具体的、現実的諸条件と云うこととなれば、それは經營そのものの歴史的な、發展段階に應じてそれぞれ異なると云うことである。そこで經營そのものの歴史的な發展段階をいかに分けて考えるかと云うことになるのであるが、ここでの問題解明に必要な限りに於いて最も簡明に考へるならば、それは近代經營と近代以前の經營、換言すれば近代資本主義經濟成立以後の經營と資本主義經濟成立以前の經營との二つに分けて考察するのが最も便利であると云えるであらう。

あらためて云うまでもなく前近代的經營とは學者のいわゆる家業經濟的經營ないしは工業ならば手工業經營が、その最も典型的なものであるが、今かかる經營の持続性を經營外的に支えていた最も基本的な第一の条件は何においてもそれまでに見られなかった貨幣經濟制度ならびに社会的分業の成立と云うことであつたと云わねばならない、けだし家業經濟的經營の出現は營利の自己目的化と云うことに出發するものであるが、かかる營利の自己目的化を可能ならしめたものは実に貨幣經濟制度と社会的分業の成立に外ならなかつたからである。しかしながら經營の持続性を支える外的な事件としての流通社会と云うものは何も前近代經營のみに特有のものではなく近代經營においてもそれを前提としているものとすれば、前近代經營に特有のものとしてはわれわれはむしろその流通社会に根強く存在していた伝統、慣習、特権の力こそが当時の經營の持続性を支えていた第二の重要な事件であつたことを指摘しなければならぬのである。

けだし前近代經營においては生産は一般に注文生産の方式によつていたものであつたが、かかる注文生産は一度その經營の聲価が高まつたり、あるいはその經營の主人公との人格的な面識、つながりができると、その後その製品がいかに改変されても依然として暖簾が伝統化し、個人的面識が慣習化してその經營の生産従つてはまた經營そのものの持続性を支えていたことは否定すべくもない事實であつたからである。流通社会はそれほど平穩であり且つ保守的だったのである。勿論当時の流通社会といえども刻一刻と自由主義的な近代社会に近付きつゝあつた時代であるから競争と云うことが皆無なのではなかつた。しかしながらこうした競争者の出現に対しては宗教的、政治的權力によつて

保護され特権化されたギルドが存在し、この強力な特権組織と結付くことによって当時の経営はその存立、持続性を支えられていたのである。

またこれを経営内的な条件についてみても前近代経営がその持続性をかちえた最も原初的な条件は営利の自己目的化とともに、そのための生産手段が一応家庭経済用のものより分離独立し、生産経済用のために専属、固定化したと云う事実であった。ただし生産用の仕事場、用具、材料などのごときものが、家庭生活用のために混用されていたのでは、生産活動は阻害中断されてその継続性は保障されず、ひいては経営そのものの持続性はありえないからである。

しかしながら前近代経営の持続性を経営内的に支える条件としての生産諸要素の専属、固定化と云うことは、経営学的論理としてはその意味するところをわめて重要なものがあるにしても、なおそれは實際上の力としてはいまだ絶対的のものとするにはできない。何故ならばここの分離独立はいまだ完全なものではなく、多分に家庭経済、家族経済と密接なつながりを持って居り、むしろこのつながりこそが前近代経営の持続性を積極的に支えていたものとみられる向が多分に存するからである。しかしして今その最も顕著な適例としてわれわれは前近代経営における労働力と所有支配の事実をあげることができる。

云うまでもなく前近代経営の労働力はそのほとんどすべてが家庭と云う一つの組織体より供給されていたものであるが、この家庭と云う組織体はそれ自身が家長を中心として全家族が血属的な自然関係によって結ばれている強靱な組織体であるのみならず、全家族の個人的な消費欲求はそのほとんどすべてがこの家庭を通じてにあらざれば充足することのできない場であったから、家長権を中心としたこの組織体の持続性はきわめて強固なるものがあつたと云わなければならない。かくしてその労働力の供給源をこの家庭と云う強力な組織体に求めえた前近代経営は、家庭における血属的なつながりとパトリアーカリズムとをそのまま経営内に持込むことができたのであり、それだけ経営そのものの持続性をこの強力な血属関係によって支えられたのである。

またこれを前近代経営の所有支配と云う内部関係からみてもこうした経営そのものの所有支配は直ちに家庭生活に

おける所有支配をそのまま表替えしにしたものとみることができ。しかして、今この家庭生活においては血屬的な世襲制度が連綿として続けられており、これをそのまま持込んだ経営においては新経営者は前経営者の債権、債務を承継するのみならず、その経営と支配をも同時に承継して変えることがなかったのであるから（職業世襲主義）前近代経営の持続性は一世代のみに限らず、数世代の永きにわたって保障せられていたものと云えるであらう。

これを要するに前近代経営は伝統と慣習と特権にみちた比較的平穩な流通社会を前提とし、ギルドとか家庭と云う強力な組織体と結び、それに同一化することによってその持続性の諸条件をもちえていたのである。

しかるにその後産業革命の過程をへて近代的な資本主義経済が成立するや、前近代経営の持続性を経営内の、外的に支えていた多くの諸条件には重大なる変化をきたさざるをえなくなった。伝統と慣習と特権にみち、比較的平穩が続けてきた流通社会はますます發展拡大するとともに古きものを破っての自由競争がますます激化するところとなった。ギルドは崩壊し、家庭経済は完全に分離して消費経済の組織と化し、前近代経営はその持続性を支えていた多くの諸条件を喪失もしくは改変せしめられざるをえなくなったのである。しかればかくのごとき経済的、社会的状況の發展変化に応じて生れ出てきた近代経営は、はたしてそれ自体の存立、持続性の諸条件を一体何に求めたのであらうか。

この点に關しフランツ・ミュラーは近代経営の持続性を支える諸条件として次のごとき諸点をあげている。（註6）

一、労働者の所有疎外 近代社会においては労働者は生産手段の所有から疎外されているため、経営と云う持続的な組織から離脱する自由を制限されている。

二、生産過程の機械化 生産過程の機械化によって生ずる固定費の増大は、必然的に経営の間断なき継続を要請する。

三、労働の特殊化、標準化 生産過程の機械化とともに、労働の特殊化、作業方法および施設の標準化が行われる。その結果、個々の労働者の代替性が高められるので、経営の持続性のために必要な労働の予備性が増大してくる。

いまフランス・ミユラーのこの指摘するところは近代経営の持続性を支えている諸条件のうちその重要なものに触れているとは云え、いまだなおそれはあまりに断片的な考察にすぎないものであり、近代経営の持続性を支える諸条件を経営の内外にわたって総合的に分析し、体系づけたものと云うことはできない。

労働者の所有疎外と云い、労働の予備軍化と云い、それらはたしかに近代経営の持続性を支えている最も重要な条件の一つではあるにしても、近代経営はただ労働者のみによって持続性を保障されているのではない。また生産過程の機械化による固定費の増大化と云うことはたしかに経営をしてコスト以下においても生産と販売を余儀なく継続せしめると云う意味において経営の持続性を一時的に支える一つの条件であると云うことはできる。しかしそれは結局期間の問題であって絶対的な条件ではありえない。それよりもその前にわれわれは生産過程の機械化と云うことが技術的に近代経営の持続性を積極的に支えている意味を考察しなければならない。

かく考えてくるとき近代経営の持続性を経営外的に支えている第一の基本的条件としては、われわれはまず販売市場、原料市場、労働市場、資本市場など各種流通市場の発達と整備と云うことをあげねばならないであろう。何故ならば経営の持続性を確保するためにはとりあえずその経営の給付する財貨なり用役なりに対して、たえざる需要の存在することが必須の条件であるが、前近代経営におけるごとき需要者の近親さや慣習を喪失した近代経営においては価格の騰落を通じて潜在する社会的需要を顕在化し持続的な有効需要たらしめる販売市場の発展なくしては、それを確保することは不可能であるからである。

また販売の持続性を確保するためには生産の持続性が保たれなければならず、生産の持続性が保たれるためには生産諸要素調達の持続性が保障されていなければならないことは云うまでもない。資金、原材料、労働力などすべてしかりである。この点かつて家族経済と密接に結びついていた前近代経営においては家族経済的な私有財産や家族労働がこの供給源としての持続性を保障していたのであるが、しかしかかる中世的な基盤との連繋を喪失した近代経営においては調達市場との経済的な連りによってこれら生産諸要素調達の持続性を確保しなければならなくなっているのである。

経営外的に近代経営の持続性を支えている第二の条件としてわれわれが指摘せねばならないのは経営をめぐるいわゆる利害者集団の成立と云うことである。利害者集団とは云うまでもなく、ある特定の経営に対して利害を共通にするものが集つて一つの集団を組織し、経営に対し自らの利害を擁護せんがために出現したものと理解されている。かかる意味においてそれはどちらかと云えば自己防衛的なものであるが、しかし利害者集団は常に必ずしも特定経営に對し自らの利益を獲得しさえすればそれでよいと云つたような独善的なもの許りに限るのではない。否自らの利益を護らんとするが故にこそ特定経営の維持と發展に對しては常に積極的な協力援助を惜しまないものであり、経営がそれ独自の力のみを以てしては、まさに破綻の運命にある場合、利害者集団が援助してその存続を支える実例は決して乏しくないのである。

近代経営の持続性を経営外的に支える第三の条件としてわれわれは次に政治的な安定と進歩と云うことをあげうるであらう。前近代経営にあつてはその社会的な生活構造は大都市経済の領域に限られ比較的安定を保ちえていたのであるが、近代経営にあつてはその社会的な生活構造は国民経済的規模、いな国際経済的規模にまで拡大されるに至つてゐる。それだけにこの領域に働きかけてくる一国経済政策、産業政策、財政政策、労働政策、外交政策などの政治的要素がたえず安定的、進歩的なものでなければその下に存立する経営の持続性は保障されえない。国家政治政策の急激なる変更、あるいは一偏倒的な独善さが特定産業経営の浮沈を左右する場合のあることはわれわれの身近き経験においても数多くこれを見出すことができるからである。

さて以上われわれは近代経営の存立性、持続性を経営外的に支えている三つの条件をあげたのであるが、しかれば経営内的にこの存立性と持続性を支えている諸条件には一体いかなるものがあるであらうか。すでに述べたがごとく近代経営をとりまく経営外的諸条件はきわめて広範にわたるのみならず、そこでの變動は常に激甚であるのであるから、近代経営は経営内的にその陣容を固めておかなければその持続性を確保することができない。かくして近代経営の持続性を支える諸条件の問題はむしろこの経営内的な条件整備にかかっていると云つても決して過言ではないとさえ云えるのである。尤もここで経営外的とか経営内的とか云う場合、その区劃は一見考えられているほどに明瞭な

ものでないことは注意されなければならない。意外にも法律的な所有概念が絶対的な支配性をしめてきた従来の経営学においてはこの所有を基準にして経営の所有に属するものは経営内の、その所有に属せざるものは経営外的と云う区別をたててきた。資本中心の経営本質観がすなわちこれである。

しかしながら近代経営の実体を経済学的に把握せんとするものにとつては、むしろ所有概念を基準とするよりも支配概念を基準として経営の内外をわけることの方が、より適切であると思われる。すなわち経営が合目的にその支配によって左右しうるものなればそれはすべて経営内的な条件であり、逆にその自由なる支配力がおよばない条件ならばそれは経営外的なものともみなければならないものであらう。

従つてたとえ法的に経営の所有に属さないものであつても、自由なる経営の支配力のおよぶ範囲はやはり経営内的な領域であると理解すべきものである。チエスター・バーナードはその「経営者職能論」第七五頁において(註7)

「組織とは、人間の力の居きおよぶ一定の範囲、領域を云うのであり、それは、あたかも自然科学において引力圏(field of gravity)とか、電磁気圏(electromagnetic field)と呼ばれる概念に一致するものであるとして法的、あるいは静的な、組織観の代りに、むしろ力学的な動的組織観を主張しているのであるが、経営ももともと一つの組織体であつてみれば、その自由なる支配力の居きおよぶ範囲、領域がむしろ経営内的なものと解されなければならないのであらう。われわれはさきにタルコット・パーソンズが人間の行為、活動はすべてそれをめぐる状況と切りはなして理解することはできないものであるが、この状況には所与件と所作件との二つが区別せられる」と主張していることを指摘したのであるが、この場合意味する所作件とは、人間が合目的にその力によって左右しうる手段(Means)と云うことであつたから、経営内的なものとは結局経営主体の自由なる支配によって左右しえられ、その力の居きおよぶ手段の全領域であると云うことができるであらう。

尤も経営は本来が目的意識的な管理経済であり、そのためにはたえず一切をその支配管理の中に引入れ、すべてを手段化し、自己同一化をはかることにつとめている組織体である。従つて過去において所与件であつたものが、今日では経営の所作件、手段としてその支配管理の中に引入れられてくると云うことはたえずありうることであることを

注意せねばならない。

さて経営内的と云うことを以上のごとき意味に解するとき、近代経営の存立性、持続性を経営内的に支える第一の条件としてわれわれが指摘せねばならないのは、近代経営がその自己資本調達形態において株式制度をとっていることである。けれど資本主義的に組織されている近代経営においてはその最も根本的な基礎をなすものは資本に外ならないが、この資本がたえず引揚げの脅威にさらされているとき経営の持続性は殆んど保障されえない。しかるに今日の株式制度にあってはいわゆる小額株式の分散によって社会一般より莫大な資本を蒐集しうるのみならず、その株式は譲渡性、流通性を持っているのであるから、具体的な個々の株主はいかに変更しても資本金そのものの総額は微動だにせず依然として一定額を維持しうるようになっていくからである。それは家族経済との連りをたちきられた近代経営が資本の獲得と維持のためにそれに代るものとして生みだした近代経営持続性えの重要な所作件なのである。

しかしながら株式制度が近代経営の持続性を資本的に支える重要な所作件であるにしても、それは単に資本の調達獲得面のみについてである。調達された資本はさらに各種の財産と云う機能形態をとって、経営的生産に活動し、それ自体を消尽せしめてゆくところのものである。従ってこの消尽をできるだけ小さくし財産そのものの持続性をはからなければ、ひいて経営の持続性は確保できない。かくて近代経営は設備、機械、用具などその物的構成においてより堅固なるものを次第次第にとり入れ、いわゆる固定財産の比率を漸次増大せしめてきた。いまこうした事実はいまや物技術的であり、経済学的にはとかく軽視されがちな点であるが、前近代経営が設備、用具において比較的破損消尽し易い素材を用い、そのためのたえざる補填より経営の持続性がいかに脅かされていたかを思いうかべるならば近代経営の持続性を支えるものとしてのこの物的条件が、いかに重要なものであるかは容易に理解できるところである。否こうした固定財産比率の増大あるによって、生産量との相対関係において単位当り生産コストは低減せられている論理を思えば、それは単なる物技術的な問題でないことはいまや明白である。

勿論近代経営における固定財産比率の増大が経営の持続性に対して積極的な意義を発揮しうるのは、あくまでも生産

量との相對關係においてであり、従つてこの生産量が相對的に減少するときは固定財産比率の増大はかえつて固定費の相對的増大となり、近代經營の持続性にとつてはむしろマイナスの作用を持つてくることを指摘せねばならない。かかる場合、近代經營は多少の損失をあえて負担してもなお生産を續けてゆくことの方が、より大なる損失を免れうる理由から生産を續行してゆくことはしばしば見受けられる事實である。さればこそ前述のごとくフランツ・ミュラーはこの固定費の増大を以つて近代經營持続性えの一條件と規定したのであるが、それはあくまで消極的且つ短期的な條件でしかないと言わねばならない。

近代經營の持続性を經營內的に支える第三の條件としてわれわれが指摘せねばならないのは、いわゆる資本と經營の分離を前提とする専門經營者の出現と云うことである。すでに述べたるがごとく前近代經營においてはその經營内の狀況は比較的簡單であつたのみならず、經營は多分に家族的な欲求に結付きその影響をうけていたのであるから家族生活における家長權がそのまま經營内に持込まれ、經營管理の權能は家長權にその權源と秩序の基礎づけをおいておれば充分であつた。しかるに近代經營となると經營狀況は急變し、家族的な主觀的な欲求ではなく、經營內的には經營と云う組織それ自体の欲求、經營外的には市場欲求と云う客觀的な欲求に應じて經營管理を遂行してゆかなければならなくなつた。しかもかくのごとき新しき經營狀況の下においても、なお依然として旧來の家族的秩序、家長權の秩序を以て經營秩序を維持せんとすれば、そこには經營管理上重大なる矛盾が惹起せざるえないことは當然である。かくしてこの矛盾を解決するために經營管理上あらわれた重大な變化は、管理の權源を家長權者的なものより所有權者的なものに移行せしめると云うことであつた。すなわち所有權者こそが經營管理の權能者であると云う變化であつたのである。

しかもこの所有なるものは奥深き人間の根本的な本能に根ざすものであるだけに、一度それが經營管理の權源となるとき、いわゆる所有經營者がいかに熱意的、積極的に自らの經營の持続と發展に努力したかは、思い半にすぎるものがある。資本主義初期の近代經營が經營管理的にその持続性を支えられたのは、おおむねかくのごとき所有經營者によつてである。

しかるに近代經營のその後の大規模、複雑、高度化は最早かくのごとき所有經營者を以てしては到底その持続性を支えることのできない矛盾を再び生ずるに至った。すなわち一方近代經營の大規模化は、ますます株式制度による資本の分散と大衆株主化を生ずる半面、その複雑、高度化はかえって經營管理の統一化と科学化を必要ならしめるに至った。しかもこの二つの欲求は二律背反的なものであり、一方の欲求を充さんとすれば同時に他はこれを犠牲にしななければならぬ性質のものである。かくて近代經營のこの現代的矛盾を同時によく解決するものとして出現してきたのが専門的經營者たることは云うまでもない。彼は今や主観的な所有にではなく、經營管理の科学的知識、手腕、經驗と云う点にその經營管理權の権源を認められ、全く客観的な自由な立場において、また理念において近代經營の組織体それ自体としての持続性をはかっている根幹をなしているのである。

近代經營の持続性を支える第四の經營内的条件として指摘されなければならないのはその価値構造、技術構造、社会構造が科学的、合理的、秩序的に整備、確立されていると云うことである。すなわち經營的生産の基礎となつてゐるあらゆる諸力には生産力としての価値が付せられ、それらが相互關係において、また全体との關係において質的、量的に常に緊密性、均衡性を保つように整備されているし、またそれらの諸要素は常に目的と手段との關係において立体的、水平的に相關聯するようその技術構造が秩序的に確立されている。さらに經營を構成する多数の人間相互間には經營社会的な諸様式が確立され、各人は常にその諸様式に従つて自らの地位と機能と活動を行うような均衡性が確保されているのである。しかもかくのごとき諸構造は經營究極目的に照して合目的々、合理的、科学的に經營者によつてつくられたものであり、それは經營的生産諸力の在り方を經營的に一段と高くあらしめ、以て經營の生活力をますます強化しているものであると云う意味において、近代經營の持続性を經營内的に積極的に支えている諸条件の中最も重要なものと云い得るであらう。かくのごとき科学的、合理的、秩序的な經營諸構造はかつて前近代經營においてはこれを見出すことのできないところのものである。けだし前近代經營においても勿論經營的生産のためには各種の諸要素、諸生産力がこれに働いていたことは否定できない事実であるが、そこでの諸要素はなお家族経済的な秩

序によって維持されるか、あるいは経営主の個人的な経験による直感力の中に保たれ、いまだ科学的、合理的な構造をもっていたとみることはできないからである。

さて以上われわれは近代経営の持続性を経営の内外にわたって支えている諸条件につき分析するところがあつた。しからば本論の当初において論じた経営活動の循環性、回転性、常規性にかかる問題との関聯においていかに理解するべきことなのであるか。すでに述べたるがごとく一切の経営活動は経営構造によって支えられているものとすれば、近代経営の価値活動には循環性が、技術活動には回転性が、社会活動には常規性が存すると云うことは、まさにそれらを支える経営構造にすでにそれだけの秩序と体系が維持、確立されているためと云う外はない。しかしながら経営価値活動や技術活動が無秩序に行われるのではなく、それ自体として統一ある循環性、回転性を持っていると云うことは、そのごとく自体がそれだけ経営の持続性をより高い次元において支えているものとみることができし、また経営社会活動に常に常規性が存在すると云うことは、ある一定の行為、活動が始発的に行われた場合、相手方からはいかなる反応行為、反対活動が期待できるかをあらかじめ予測することを可能ならしめていると云う意味において短期的にも長期的にも、経営計画をたてて経営の持続性をはかつてゆくための最も原初的な前提を保障しているものと云うことができるであろう。相手方からいかなる行為が必然的に期待できるかの安定なくしてはいかに宏壮なる経営計画といえどもこれをたててはできないからである。

かく考えてくるならば経営活動における循環性、回転性、常規性はそれ自体が近代経営の持続性を最も重要な意味において支えている第五の経営内的条件と云うことができるであろう。経営構造とともに経営活動にかくのごとき秩序を意識的、計画的に発見確立したことは近代経営にのみみられるところであり、それは近代経営の根幹たる専門経営者の機能的所産でありながら、これあるによって専門経営者は安んじてその前提条件の上に立ち、ただ例外原理的な諸問題のみの解決に当りながら、よく近代経営の持続性を確保しえてゆくのである。

(註1) Walter Thoms, Betriebs-Verwaltung, 1934 SS. 1—43 (漢利重隆経営管理論二六頁—三七頁)
(註2) 拙稿 経営の存立と三つの対内構造 (経営と経済第六十四号)

- (註3) R.T. Livingston, The Engineering of Organization and Management, 1949. PP. 38—54 PP. 55—66
 - (註4) 拙稿 経営の社会構造 (長崎大学経済学部、創立五周年記念論文集)
 - (註5) Talcott Parsons, The Structure of Social Action, 1949. P. 44
 - (註6) Franz H. Mueller, Soziale Theorie des Betriebs, 1952. SS. 114—117 (古部都美近代経営学一五三頁—一五四頁)
 - (註7) C.L. Barnard, The Functions of the Executive, 1954. P. 75
- (なお本稿の大略は昭和三十年度日本学術会議九州部会において発表したところであるが、その後構想を練直して本誌に掲載することとした)